



## Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness

Paulette Robic, Dominique Barbelivien, Nicolas Antheaume

### ► To cite this version:

Paulette Robic, Dominique Barbelivien, Nicolas Antheaume. Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness. 2015. hal-01180952

**HAL Id: hal-01180952**

**<https://hal.science/hal-01180952>**

Preprint submitted on 28 Jul 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## **Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness**

---

Paulette Robic\*  
Dominique Barbelivien\*  
Nicolas Antheaume\*

2015/18

(\*) LEMNA, Université de Nantes

# **Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness**

**Paulette Robic, Dominique Barbelivien et Nicolas Antheaume**

**(LEMNA, Université de Nantes)**

## **Résumé**

Dans cet article la manière dont une entreprise familiale de 5<sup>ème</sup> génération cultive le familiness est étudiée. La théorie des ressources et des compétences, qui a démontré que le familiness est une ressource, sert de cadre à la démonstration. Il apparaît que les processus ayant permis dans le passé de générer un degré de familiness élevé montrent des signes d'essoufflement. L'article montre comment se crée une nouvelle instance afin de renouveler la culture de cette ressource spécifique. Les conditions nécessaires à un tel renouvellement sont démontrées et le rôle que jouent les outils de gestion dans la culture du familiness et pour l'encadrement des émotions qui entraînent les conflits familiaux est souligné.

## **Mots-clés**

Compétences, Emotion, Entreprises Familiales, Familiness, Ressources, Outils de gestion

## **Abstract**

In this article we study specifically how a 5th generation family business nurtures familiness. We build on resource and competence based theories which have demonstrated that familiness is a resource. The processes which have enabled, in the past, to generate a high level of familiness are running out of steam are shown. We point to a new process which is created in order to renew the maintenance of this specific resource. The conditions needed for such a renewal are underlined and the role played by management tools in nurturing familiness and providing a framework to contain emotions which arise from family related conflicts is highlighted.

## **Key-words:**

Competences, Emotion, Family Businesses, Familiness, Ressources, Management tools

## **Introduction**

Dans cet article nous proposons d'étudier comment le familiness, une ressource et/ou une compétence spécifique aux entreprises familiales (E.F) est cultivée et se renouvelle au moyen d'outils de gestion ad hoc, malgré l'existence de conflits, inhérents à toute famille. Les travaux de Chrisman et al. (2005) complétés notamment par ceux d'Arrègle et Mari (2010) sur la relation entreprise-famille, ont montré la nécessité de réaliser davantage d'études empiriques pour comprendre finement cette relation. La présente recherche contribue à cet objectif avec une approche empirique basée sur une étude de cas. L'entreprise familiale (EF) est définie conformément à Chua, Chrisman et Sharma (1999), comme une organisation qui est gouvernée ou gérée avec l'intention de donner forme et de poursuivre le projet de l'entreprise, partagée par une coalition dominante contrôlée par des membres de la même famille ou d'un petit groupe de familles de telle manière à assurer sa durabilité sur plusieurs générations de la ou des familles. La présente recherche s'inscrit au sein de la théorie des ressources qui postule que la sphère famille contribue à l'enrichissement de la sphère entreprise, en l'occurrence grâce aux interactions des deux sphères. Le résultat positif de ces interactions, est appelé familiness (Habbershon et Williams, 1999). Il se compose, selon Irava et Moores (2010) de ressources détenues au niveau individuel (réputation et expérience), de ressources organisationnelles (comme l'apprentissage organisationnel) et transactionnelles (comme la mobilisation des réseaux familiaux et professionnels). A travers une série de verbatim très détaillés, Irava et Moores (2010) illustrent très concrètement la forme que peuvent prendre les ressources associées au familiness. Ces ressources, transformées en compétences, peuvent devenir des avantages concurrentiels. Toutefois la question de leur naissance, construction, culture, transmission et renouvellement reste en suspens. Compte tenu de l'enjeu que représente cette question vis-à-vis de la pérennité de l'EF, il paraît essentiel d'y répondre de façon concrète en examinant les procédés mis en œuvre. Cette recherche se propose d'y contribuer par l'examen d'un cas. Les travaux mentionnés ci-dessus permettent de poser que le familiness n'existe pas à l'état naturel. Il n'est pas le résultat automatique de l'existence d'une gouvernance familiale. Notre problématique sera donc d'examiner comment les relations E.F.-Famille se transforment en familiness et deviennent explicites, actionnables et durables. À cette fin les moyens par lesquels le familiness est cultivé seront observés au travers d'une étude de cas. Ces moyens sont assimilables à des outils de gestion. Rappelons que Hatchuel et Weil (1992) définissent les outils de gestion comme étant composés d'un substrat technique (calculatoire ou juridique), d'une philosophie gestionnaire (comportements encouragés par l'outil) et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles (acteurs concernés et scène pour l'action).

Le cheminement, le corpus théorique et la méthodologie de la recherche sont exposés dans une première partie. L'étude de cas est explorée et discutée dans une deuxième partie.

### **1. État de l'art**

C'est un incident particulier qui a interpellé les chercheurs sur la nécessité de cultiver le familiness et a amené à observer les outils de gestion mis en place à cet effet. Le premier point met en scène cet incident (1.1). Le deuxième point présente le cadre théorique (1.2).

#### **1.1. Historique de la question de recherche et confrontation à la théorie des ressources**

A l'occasion de rencontres avec des chefs d'entreprises, organisées en 2009 par une association émanant de la Chambre de Commerce, les chercheurs ont pu rencontrer Monsieur Georges-Arthur Janus, le Président du Directoire de l'ETI. Il a alors été convenu d'un premier rendez-vous avec lui pour un entretien destiné à connaître son histoire et celle de son entreprise. Ce premier entretien non directif, enregistré, a été le point de départ d'autres rencontres auprès des membres de cette famille nombreuse dont le destin est lié à l'entreprise familiale. Les chercheurs sont par la suite entrés en relations avec la 5<sup>ème</sup> génération. Il s'agissait de les accompagner dans une réflexion concernant les facteurs de pérennité des EF. Grâce à ces rencontres, il avait été possible de démontrer comment des héritiers devenaient entrepreneurs par le biais de mécanismes de socialisation qui mobilisaient à la fois les ressources de l'entreprise et de la famille (Auteurs, à paraître 2015). Le fort degré d'instrumentation dans la gestion des relations entreprise-famille par comparaison avec d'autres entreprises familiales, avait alors attiré l'attention des chercheurs. L'intérêt pour cette problématique a été déclenché lors de l'événement particulier relaté ci-dessous.

Alors que les échanges avec les membres des 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> générations étaient bien engagés, un des auteurs de cet article a néanmoins reçu le mail qui est présenté dans la séquence « émotion » du tableau 1. Ce mail était d'autant plus étonnant qu'il avait été constaté qu'un fort degré d'engagement liait les membres de la famille à leur entreprise, ce que ne laissait pas supposer un tel comportement. En effet, les entretiens précédemment réalisés avaient permis d'observer un degré de réflexion poussé sur l'avenir de l'entreprise au sein de la famille comme cela est illustré dans la séquence « raisonnement » du tableau 1. Précisons que deux personnes différentes s'expriment dans le tableau 1.

**Tableau 1. : Deux illustrations d'émotion et de raisonnement dans une E.F.**

<i>Séquence émotion</i>	<i>Séquence raisonnement</i>
« M... bonjour Vous allez intervenir prochainement auprès de nos jeunes de la 5e génération. Avant cela en tant que président du groupe- clé de voute de la 4e génération - j'aimerais que vous m'indiquiez le pourquoi et le comment de votre intervention de manière à éviter des discordances qui nous ont déjà causé pas mal de problèmes du fait du manque de connaissance des problèmes des entreprises familiales de mon frère xxx pour être clair. Je suis très joignable au portable ces jours-ci. »	« J'ai présenté un programme de développement de l'entreprise qui a été accepté (...) Janus en 2000 c'était 800 salariés, maintenant on est 1600. On a doublé en 7 ans, 7/8 ans avec des développements durables, avec une stratégie de métiers adaptée à la conjoncture et... adaptée à nos métiers. (...) Ce métier du traitement de déchets parce que c'est une préoccupation importante du moment. Avec à la fois du foncier porté par la famille (terrains de carrières) en lien avec les granulats (exploitation des carrières par l'EF), construits par (la réputation du métiers-) travaux publics (...) parce ce qu'on a une qualité de la construction qui nous permet de faire des centres (d'enfouissement technique) et exploiter (des carrières épuisées) par les déchets »

Ainsi dans une entreprise qui a fait la preuve de sa pérennité, il existe des tensions familiales si fortes qu'elles ne peuvent être contenues au sein de la famille. Conjointement, des capacités de réflexions stratégiques sont tangibles et font la preuve d'un raisonnement élaboré qui combine des ressources familiales avec celles de l'EF. Ces dernières font écho aux verbatim d'Irava et Moores (2010). Comment ces deux dimensions sont-elles conciliables ? Ce paradoxe est à l'origine de la question abordée ici.

Cet incident montre qu'une entreprise peut être gérée de manière pérenne, malgré des tensions familiales fortes. Dès lors, dans un contexte où les relations famille-entreprise sont intenses et conflictuelles, comment les affects sont-ils maîtrisés afin d'éviter que le débordement des passions ne nuise à l'E.F ? Notre questionnement vise à explorer comment des outils de gestion rendent possible la conciliation de l'existence de conflits sur trois générations au sujet de

l'entreprise entre les membres de la famille, et la pérennité de l'EF. En d'autres termes, nous nous inscrivons dans un courant de recherche sur les émotions abordé sous l'angle de la formulation de la stratégie dans un numéro spécial de la revue *Journal of Family Business Strategy* (Kelleman, Dibrell, Cruz 2014).

## **1.2. Confrontation à la théorie des ressources**

La théorie des ressources développée par Wernelfelt (1984) sur la base des travaux de Penrose en 1959 prolongés par Prahalad et Hamel (1990) permet de conceptualiser les notions de ressources et de compétences appliquées à l'E.F Cette théorie considère que la performance d'une entreprise provient d'abord de l'organisation elle-même plutôt que de son positionnement stratégique dans son espace concurrentiel. Ce sont les ressources et les compétences de l'entreprise qui génèrent un avantage concurrentiel. Avec Gherra (2010, p. 143) nous définirons une ressource « comme les actifs tangibles et intangibles que la firme utilise, pour concevoir et mettre en œuvre sa stratégie ». La valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité étant pour Barney (1991) les quatre caractéristiques que doit détenir une ressource. Quant à la compétence nous considérerons avec Barney (1991) que c'est l'aptitude de l'entreprise à combiner ses ressources, à la fois tangibles et intangibles. De cette façon les ressources sont valorisées, développées. En conséquence, les ressources s'acquièrent en lien avec l'extérieur tandis que les compétences se créent, se cultivent au sein de l'organisation.

Le familiness a été reconnu comme ressource spécifique aux E.F par Habbershon et Williams (1999). Il est le résultat des interrelations entre l'institution famille et l'institution entreprise. Une lecture systémique de l'EF, conduit à dire que le familiness est la rencontre entre les deux sous-systèmes qui la composent (Davis et Tagiuri, 1992). Il s'acquiert par le jeu inter organisationnel des sous-systèmes vus comme des ensembles dotés chacun d'un capital social (Arrègle, Durand et Very, 2004) mais aussi par les hommes et les femmes qui les composent d'un point de vue individuel. Les valeurs intrinsèques à la famille, comme la solidarité, l'attachement aux racines, aux parents, se reflètent pour la famille de l'EF par un enracinement dans l'EF et une connaissance partagée de celle-ci qui facilite la prise de décision. Tous ces éléments se traduisent par des ressources intangibles spécifiques aux EF, identifiées par Irava et Moores (2010) et qui lui donnent son identité (Zellweger, Eddleston et Kellermanns, 2010). Cependant, comme n'importe quelle ressource, le familiness peut se perdre. Il peut échapper à l'entreprise dès lors que les relations entre l'entreprise et la famille s'atténuent, voire se délitent en raison de conflits. Comme le montrent plusieurs travaux, nombre d'entreprises familiales connaissent des conflits au sein de leur famille (Kets de Vries, 1989), d'autant que les familles s'agrandissent au fil des années (Hirigoyen, 2002, 2008).

Dans le cas Janus, les menaces pesant sur le familiness sont au nombre de trois. La première provient d'un conflit entre les membres de la 4<sup>ème</sup> génération sur le partage du pouvoir. Deux des frères de cette génération ont toujours été en conflit pour les postes de direction et le sont désormais pour l'accès à la direction de leurs enfants. Virginie-Rose, la seule femme de la 4<sup>ème</sup> génération s'est battue pour avoir un rôle formel d'actionnaire ou de dirigeant actif reconnu et sortir de l'invisibilité qui caractérisait les femmes de la famille. Son combat a créé des tensions avec ses frères et cousins. La deuxième provient de l'agrandissement de la famille qui distend les liens. Par exemple, tous les cousins de la 4<sup>ème</sup> génération ont fréquenté la même école primaire. Ce n'est pas le cas pour la 5<sup>ème</sup> génération, avec des parents qui habitaient des lieux très différents. Enfin la troisième provient du souhait que le rôle des conjoints soit modifié. Jusqu'à présent les conjoints ont été écartés de toutes les instances de prises de décision, de la famille et de l'entreprise. Historiquement, les conjoints n'ont jamais travaillé dans l'entreprise et n'ont jamais été encouragés à le faire, quelles que soient leurs compétences. De même, ils ne participent pas au conseil de famille ni aux réunions biannuelles organisées pour réunir ces

membres de la 5<sup>ème</sup> génération au sein d'une organisation appelée l'Université Familiale Janus. Aujourd'hui les membres de la 5<sup>ème</sup> génération sentent que leur implication dans l'entreprise familiale est gênée par cette règle de la non-participation des conjoints. Ces derniers ne sont plus prêts à accepter cette mise à l'écart, ni l'engagement sans contrepartie de leur conjoint Janus dans l'EF. Des discussions sont en cours pour permettre plus d'ouverture vers les conjoints au sein de la 5G.

Conformément à la théorie de l'agence, ces tensions entraînent des coûts de rivalité (Le Vigoureux et Aurégan, 2010) qui menacent le familiness. L'enjeu pour les EF qui connaissent des conflits au sein de leur famille va être de conserver les interrelations entre la sphère famille et la sphère entreprise. Concrètement, il va s'agir pour l'entreprise en tant qu'organisation d'être capable de réguler les émotions qui viennent surtout de la famille et le rationnel qui caractérise l'entreprise (Gómez-Mejía et al., 2007), (Morgan et Gomez-Mejia, 2014)

## 2. Méthodologie et étude de cas

La question traitée dans cet article a émergé d'un ensemble d'entretiens réalisés auprès de responsables d'entreprises familiales. Parmi l'ensemble des cas disponibles, celui choisi ici est le plus significatif. La méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2003) est justifiée, sachant qu'elle est adaptée à l'analyse approfondie de phénomènes complexes comme l'est notre problématique. Pour répondre à ce type d'interrogation, il faut commencer par une situation particulière où se retrouvent tous les éléments d'analyse. Ce n'est qu'après que le chercheur peut être en capacité d'interroger d'autres cas et de monter en généralité. D'un point de vue académique cette étude de cas donne une lecture concrète de la culture du familiness au sein d'une EF fondée sur le recueil d'informations relatives aux outils de gestion mis en place depuis quatre décennies dans cet objectif.

Notre étude de cas a été réalisée à partir d'un corpus de données déjà existant élaboré pour mener des recherches sur la pérennité des entreprises familiales. Les données relatives à l'entreprise étudiées pour cet article constituent un sous-ensemble d'un corpus d'entretiens, réalisés par les auteurs, qui comprend une dizaine d'entreprises et une cinquantaine de personnes sur une période de six ans de rencontres. Certaines personnes ont été rencontrées à plusieurs reprises, ce qui donne une perspective historique.

Nos données sont constituées d'un corpus d'entretiens semi-directifs individuels et collectifs, intégralement transcrits, d'ateliers de travail et de quelques ressources documentaires complémentaires qui sont décrits dans le tableau 2.

**Tableau n°2 : Liste des sources de données (d'après auteurs, 2015 à paraître)**

Pseudo-nyme	Génération	position dans la famille	fonction dans l'entreprise	circonstance des rencontres	informations recueillies
Entretiens individuels et collectifs, ateliers					
Denise	3	épouse, belle-fille	veuve-dirigeante de 1971 à 1979	entretien en face à face à son domicile (2 heures)	maison familiale, siège social historique, archives photographiques
Georges Arthur	4	deuxième fils	1979- 1989 : resp opérationnel 1989 – 1999 : équipe de direction 2000 – 2004 : dg 2004 – 2010 : pdg depuis 2010 : membre du conseil de surveillance	entretien en face à face à son bureau (2 heures) entretien avec un consultant (2 heures) dans les locaux de la cci conversation informelle dans le cadre d'une rencontre au sein de la cci Trois entretiens téléphoniques informels	prospectus commerciaux revue de presse publication sur les ETI mentionnant l'entreprise
Jean-Marie	4	Aîné	1979 – 1988 : resp opérationnel 1988 - 2004 : pdg 2004 : président du conseil de surveillance	entretien en face à face à l'université (2 heures) entretien téléphonique individuel Entretien informel dans le cadre d'un événement famille-entreprise Participation à un atelier réunissant	

				des chefs d'E.F. sur le thème de la transmission	
Virginie Rose	4	sœur (troisième dans la fratrie)	à partir de 1992 : chargée de missions ponctuelles depuis 2004 : membre du conseil d'administration	entretien en face à face (3 heures) à son domicile	arbre généalogique de la famille a organisé le rdv avec sa mère
Clément	5	quatrième dans l'ordre des naissances des cousins fils aîné de Georges Arthur	depuis 2009 : responsable achats	entretien téléphonique individuel Deux ateliers de travail, espacés d'un an avec des cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération Participation à un atelier réunissant des chefs d'E.F. sur le thème de la transmission Cinq entretiens téléphoniques informels. Courriels	mise en relation avec la 5 <sup>ème</sup> génération participation à un questionnaire sur l'entreprise et la famille
Esther	5	deuxième dans l'ordre des naissances des cousins petite nièce de Denise	2005 : free-lance pour l'entreprise, création du site internet	entretien téléphonique individuel Un atelier de travail avec des cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération Courriels	coordination de la rencontre avec la 5 <sup>ème</sup> génération participation à un questionnaire sur l'entreprise et la famille
Helene	5	première dans l'ordre des naissances des cousins petite nièce de Denise	depuis 2005 : responsable du service juridique	entretien téléphonique individuel 2 ateliers de travail espacés d'un an avec des cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération Courriels	structure actionnariale de l'entreprise participation à un questionnaire sur l'entreprise et la famille
Jack	5	cinquième dans l'ordre des naissances des cousins petit neveu de Denise		2 ateliers de travail espacés d'un an avec des cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération Courriels	participation à un questionnaire sur l'entreprise et la famille
Georges Émile	5	sixième dans l'ordre des naissances des cousins fils de Georges Arthur	depuis 2011 : responsable d'agence	2 ateliers de travail espacés d'un an avec des cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération Courriels	participation à un questionnaire sur l'entreprise et la famille
Sources documentaires					
Six cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération	5	arrières cousins		réponses rédigées à des questions ouvertes envoyées à la cinquième génération sur le thème « être héritier aujourd'hui » en préparation d'un atelier de travail entre cousins de la 5 <sup>ème</sup> génération.	participation à un questionnaire sur l'entreprise et la famille

Nous avons procédé par étapes pour exploiter les données recueillies. Dans un premier temps, tout ce qui avait trait aux relations entre la famille et son entreprise a été extrait. La régulation de ces relations et son évolution sur plusieurs générations a ensuite fait l'objet d'une attention particulière. De façon systématique, les composantes du familiness et les éléments qui pouvaient le fragiliser ont été repérés tout au long de l'histoire de l'entreprise Janus. Puis les outils mis en place pour cultiver le familiness à la fois en tant que réponse et en tant que moyen d'anticiper les tensions ont été isolés. Nous avons ainsi identifié dans les entretiens ce qui pouvait être assimilé à un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision de l'organisation (Hatchuel et Weil, 1992). Ceci nous a permis d'obtenir des éléments de réponses concrets à la question de la culture du familiness dans des situations conflictuelles, à savoir la mise en place d'outils de gestion spécifiques.

Le cas de l'entreprise Janus<sup>1</sup>, une E.F. pérenne, permettra de répondre à cette question grâce à une analyse approfondie. Celle-ci a connu des transmissions au cours de cinq générations successives, malgré des conflits intrafamiliaux récurrents, qui ont pu fragiliser la cohésion

<sup>1</sup>Il est utile de rappeler que, pour des raisons de confidentialité les noms des membres de la famille, le nom de l'entreprise ainsi que les chiffres clés ont été modifiés.



familiale. L'entreprise Janus<sup>2</sup>, créée au 19<sup>ème</sup> siècle dans le domaine du BTP est parvenue aujourd'hui à la 5<sup>ème</sup> génération. Son chiffre d'affaire est de 300 millions d'euros et elle dispose de 1600 salariés, toujours dans le domaine du BTP. La famille compte aujourd'hui 24 membres des générations quatre et cinq, tous actionnaires. Trois membres de la 5<sup>ème</sup> génération sont salariés de l'entreprise : Responsable Juridique, Directeur Matériel et Achats et Responsable d'Exploitation d'une des agences du Groupe. Quatre membres parmi les arrière-cousins de la 4<sup>ème</sup> génération occupent des fonctions de direction générale, dans un système de gouvernance organisée en SA à Directoire et Conseil de Surveillance. L'aîné d'une des deux branches cousines de la 4<sup>ème</sup> génération est Président du CS. Son benjamin a laissé sa place de Président du directoire en 2013, suite à la nomination d'un PDG extérieur à la famille, et a été jusqu'en 2014 en charge de la Direction du développement durable. Leur sœur cadette est membre du CS et très impliquée dans la politique générale de l'entreprise. L'autre branche cousine comporte trois hommes dans cette même génération et deux occupent des fonctions opérationnelles. Cette famille présente depuis 2006 une 6<sup>ème</sup> génération, et il existe des branches cousines qui se sont éloignées de l'entreprise familiale. Si l'on restreint la famille aux deux branches cousines (au 3<sup>ème</sup> degré à la 6<sup>ème</sup> génération) issues des fils du créateur de l'entreprise qui ont été aux commandes de l'EF, cela représente 43 membres vivants de la 3<sup>ème</sup> à la 6<sup>ème</sup> génération en 2012. Tous les membres de la famille sont actionnaires, même de manière symbolique, par l'octroi d'une action dès leur naissance. Ils ne présentent cependant pas un profil d'actionnaire homogène, leur degré d'implication envers l'entreprise étant différencié (auteurs, à paraître 2015).

## 2. Des outils de gestion nécessaires à la culture du familiness

Dans cette partie, les outils de gestion mis en place par l'entreprise Janus pour cultiver son familiness et rendre ainsi possible la conciliation conflit/pérennité seront présentés et analysés. A cette fin, une première section décrira les éléments du familiness du cas Janus (tableau numéro 3) (2.1.). Une deuxième section décrira les outils de gestion qui ont été identifiés et présentera les substrats techniques, les philosophies gestionnaires et les visions du système famille-entreprise familiale comme organisation qui y sont associées (2.2.).

### 2.1. Les éléments du familiness

À partir des verbatim recueillis dans nos entretiens, les caractéristiques du familiness tout au long des trois dernières générations de l'entreprise Janus ont été repérées.

**Tableau n°3 : Caractéristiques du familiness de l'entreprise Janus**

Caractéristiques (Irava et Moores (2010))	Cas de la famille Janus
<b>Ressources humaines</b>	Virginie-Rose (4G) : « L'honneur, enfin bon le, la solidarité familiale ça c'est sûr. »
Réputation	Cousin 1 (5G) : « Une réputation de sérieux et de travail fiable, hérité d'une génération sur l'autre » Cousin 2 (5G) : « Un actionnariat stable et une réputation de travaux de qualité. »
Expérience	Georges Arthur (4G) : « on était aussi formé pour ça ( <i>prendre la tête de l'entreprise</i> ), (...) on n'a pas eu quasiment le choix ou on a trouvé que c'est vraiment très bien » Jean-Marie (4G) : « je l'ai dit en blaguant, les travaux publics on sait faire que ça et on aime que ça. Non mais on allait sur les chantiers tout petit et tout, ça paraissait naturel c'est sûr. Ça paraissait naturel, et puis on habitait quand-même une région extraordinaire. »

<b>Ressources organisationnelles</b> Prise de décision  Apprentissage	Clément (5G) : « mais la première est la culture du changement qui n'est pas assez forte pour tous nos collaborateurs. En effet, l'une des forces de l'Entreprise Janus réside dans l'attachement de son personnel et le fait, pour eux, de se donner à 100%, de plus de nombreux collaborateurs sont présents depuis plusieurs années et sont attachés à l'Entreprise. Le côté négatif de la chose est que la remise en question n'est pas automatique et que les habitudes sont tenaces. Certains fonctionnent toujours comme ils en avaient l'habitude il y a plus de 10 ou 20 ans, la société, au sens large, évolue rapidement et nous devons être tous dans le même tempo. »  Virginie-Rose : (Bulldoze) « ça a été très formateur oui, très intéressant. »
<b>Ressources transactionnelles</b> Relations individuelles familiales  Réseaux extra-familiaux	Denise (3G) : « Il y a eu une entente mutuelle entre, entre d'abord mon beau-frère et mon mari. Mais les garçons se voient tout le temps, les cousins, entre cousins. Alors on a la forêt ensemble, ils ont les travaux publics ensemble » Jean-Marie : « Et non mais j'avais l'idée de les réunir, et puis bon j'ai vu qu'ils s'étaient réunis une fois après les vacances d'août. J'ai dit «bah s'ils ont envie, attends il faut accélérer le phénomène ».  Jean-Marie : « Donc c'est moi qui suis allé à l'ASMEP <sup>3</sup> , donc après on a embrayé avec le FBN <sup>4</sup> »

## 2.2. Présentation des outils de gestion du familiness

L'entreprise Janus est plus que centenaire. Elle possède une histoire longue qu'entretiennent et partagent les membres de la famille. L'ainée de la cinquième génération est dépositaire de l'arbre généalogique sur cinq générations. Elle est responsable de sa mise à jour ainsi que de sa diffusion. Cet arbre recense toutes les branches de la famille, y compris celles qui sont sorties très tôt de l'actionnariat et avec lesquelles les branches actionnaires entretiennent toujours des relations. Cet arbre peut être considéré comme un outil de gestion du familiness. Le substrat technique est constitué du savoir-faire historique des généalogistes. Sa diffusion a pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance à la famille et les comportements qui y sont associés. L'arbre généalogique de par sa nature pose très clairement la scène et les acteurs concernés. Il sert donc à introduire l'analyse de notre cas.

Les membres encore vivants des 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> générations possèdent un corpus de connaissances mobilisables et qu'ils ont la volonté de transmettre. Des outils de gestion avaient été mis place pour partager ces connaissances, qui sont présentés dans le tableau 4. Ils sont présentés du plus ancien (colonne de gauche, au plus récent, colonne de droite).

L'outil le plus ancien est la forêt, terrain de chasse acheté par la 2<sup>ème</sup> génération. Si la forêt est un outil de gestion, le substrat technique est à la fois juridique, sylvicole et cynégétique. Il représente un savoir-faire dans la gestion d'un foncier collectif. La philosophie gestionnaire réside dans les comportements induits par la possession de la forêt. Il est impossible de savoir si ces comportements sont voulus par la génération qui a acquis la forêt. En revanche, depuis la 3<sup>ème</sup> génération, elle a été le lieu fréquenté le weekend et en vacances par les membres de la famille. Les hommes s'y retrouvaient entre eux et intégraient progressivement leurs fils à cette activité. Ils pouvaient aussi rencontrer clients, fournisseurs et élus locaux. En apportant l'intendance, tout en s'occupant de leurs jeunes enfants, les épouses transmettaient implicitement à leurs filles la nécessité de s'effacer pour faire place aux hommes tout en les accompagnant. Par la même, une scène avec des acteurs et des relations entre eux sont définies. Une vision de l'organisation est ainsi posée. Des témoignages montrant à quel point les femmes avaient peu de chose à dire sur ce lieu et sur ce temps ont été recueillis. Les mentalités ont évolué, il n'empêche que les terrains de chasse sont un lieu de rencontre autour duquel se forge une identité commune. La seule femme de la 4<sup>ème</sup> génération, a priori la moins concernée par cette activité masculine, dira pourtant qu'elle soude entre eux les membres de la famille. Un

<sup>3</sup> ASMEP : Asmep-ETI, syndicat des entreprises de taille intermédiaire

<sup>4</sup> FBN : Family Business Network

autre membre de la 4<sup>ème</sup> génération ira jusqu'à revendiquer avec fierté et un léger sens de la provocation une identité bretonne ou de village gaulois « *Parce qu'on est euh livreurs de menhir, bretons, livreurs de menhir, et chasseurs de sanglier* ».

*Virginie-Rose (4<sup>ème</sup> génération) : « On a une forêt familiale, que mon grand-père avait achetée, et qui nous unit tous. (...) ça nous a beaucoup soudé hein, c'est sûr qu'on a toujours, tous les dimanches se retrouver tous ensemble... Alors quand je dis tous ensemble, donc les cousins de Quimper, mon oncle venait tous les dimanches et de temps en temps il y avait un ou deux cousins ».*

*Denise (3<sup>ème</sup> génération) : Il y a eu une entente mutuelle entre d'abord mon beau-frère et mon mari. Mais les garçons se voient tout le temps, les cousins, entre cousins. Alors on a la forêt ensemble, ils ont les travaux publics ensemble, chacun a son rayon, c'est pas la même façon de faire.*

Toutefois la 5<sup>ème</sup> génération juge que cette activité est surannée. S'ils ont joué les rabatteurs dans leur enfance, ils ne participent pas aux chasses en tant qu'adultes et les conjoints ne les encouragent pas à le faire. Cet outil de gestion historique, à moins qu'il ne soit renouvelé, tel qu'il est aujourd'hui ne correspond plus aux valeurs de la société et à celles de la 5<sup>ème</sup> génération. Le maintenir en l'état risque de causer plus de dissensions que de liens entre les membres de la famille.

*Denise : Ma belle-fille, la femme de Jean-Marie aime pas... Aime pas la chasse, elle n'aime pas les courses et elle n'aime pas la chasse, alors ça c'est embêtant. Mais quelques-fois les femmes sont invitées à dîner le soir quoi. Parce qu'on dine à 18h quoi. On ne dine pas tard. Alors elles viennent mais enfin... Bon ben elles participent, elles finissent par connaître tous les gens maintenant, m'enfin elles viennent deux fois... Ce n'est pas leur passion !*

L'entreprise Bulldoze Junior, créée sous la contrainte parentale, par les membres de la 4<sup>ème</sup> génération a eu quant à elle des effets à la fois sur les liens familiaux et sur la montée en compétence. Le substrat technique est ici juridique, mécanique, économique et comptable. Les comportements visés par la philosophie gestionnaire sont à la fois familiaux et managériaux. Les cousins gardent un bon souvenir de ce travail réalisé ensemble, qui les a rapprochés plus que divisés et qui a généré un comportement d'engagement vis-à-vis de l'entreprise familiale. Les comportements managériaux concernent la réalisation de devis, la gestion des ressources humaines et du matériel et la gestion financière. Toutefois compte tenu de l'évolution des relations entre générations, il n'est plus envisageable que des parents contraignent leurs enfants à un destin. Reproduire l'expérience de Bulldoze Junior avec la 5<sup>ème</sup> génération n'était pas possible. Il fallait susciter l'envie, travailler sur le désir plus que sur la contrainte.

*Georges-Arthur (4<sup>ème</sup> génération) : On a été formés à travailler ensemble dès 1968 donc j'avais 15 ans pour ma part, et puis, puis les frères et cousins... on est tous entre 51 et 54, on n'a pas. Les 7 (...) et puis mon père nous fait créer euh, Bulldoze à l'âge de 15 ans et on achète un bull et on le loue à (l'EF). Donc ça été une démarche de prise de responsabilités, d'intérêts(...) Donc on est monté à un bull, deux bulls, une pelle et un camion. (...) A 15 ans on a créé Bulldoze. Chaque membre a mis sa tirelire. (...) Participer à des... comprendre comment ça marche un compte d'exploitation, un bilan, actif, passif (...) A l'époque on avait un salarié en plus qui est parti à la retraite depuis. C'était aussi, c'était vraiment un moment fort.*

La charte familiale a été l'occasion d'explicitier les règles selon lesquelles un membre de la famille peut rentrer dans l'entreprise pour y occuper un poste. Le substrat technique est donc juridique. C'est un mécanisme qui produit des résultats sur la gestion des conflits intrafamiliaux. Les différends se règlent par le truchement d'un dispositif « dépersonnalisé » car conçu en amont des crises. La philosophie gestionnaire encourage donc des comportements « dépassionnés » face aux conflits familiaux. Notons que cette charte est complétée par un pacte d'actionnaires, dispositif juridique et fiscal qui détermine la manière dont on peut sortir

du capital et à quelles conditions. Toutefois l'élargissement de la famille et l'évolution des mœurs amènent leurs lots de problèmes inédits, notamment les questions liées au partage du pouvoir et des parts entre des branches qui n'ont pas le même nombre de descendants. Ceci crée des tensions entre les membres de la 4<sup>ème</sup> génération, au sujet de leurs enfants. Les membres de la 5<sup>ème</sup> génération ont su s'en préserver jusqu'à présent mais en craignent les répercussions au fur et à mesure qu'ils prendront des responsabilités plus importantes. La charte et le pacte d'actionnaires doivent évoluer sous peine de devenir caduc.

*Virgine-Rose : On a une charte et on est en train de la refaire, parce qu'il y a eu de la demande. Tout au moins une question. Est-ce que quand on rentre dans l'entreprise, parce que nous on demande, par exemple 3 ans d'expérience à l'étranger, ailleurs. Dans une autre entreprise. Ou d'autres entreprises. Un diplôme, une compétence, et puis on rentre au niveau de compétence. S'il y a un poste, et on a le salaire qui correspond à ça voilà. Après on distingue bien nous le salarié de l'actionnaire. Ils (les membres de la génération suivante) seront tous actionnaires, mais ils ont des droits, ils ont des devoirs, on essaye de les éduquer aux devoirs, parce que les droits en général, on sait ce que c'est. Et puis salarié c'est autre-chose. C'est pas parce qu'on s'appelle Janus (...) qu'on va rentrer comme ça.*

L'Université Familiale Janus (UFT) est la solution imaginée par la 4<sup>ème</sup> génération pour renouveler la culture du familiness et apporter une réponse aux fragilités identifiées ci-dessus. L'UFT avait pour objectif initial de former les membres de la 5<sup>ème</sup> génération à la connaissance de l'EF en donnant un contenu plus formel aux rencontres de cousins qui avaient déjà lieu sur une base conviviale. Cette université familiale s'appuie sur le plaisir qu'avaient déjà les cousins à se retrouver et mélange moments de formation et moments de fête. Si au départ le programme était imposé par les membres de la 4<sup>ème</sup> génération, aujourd'hui c'est la 5<sup>ème</sup> génération qui s'en empare et qui définit les sujets à aborder dans le cadre de cette université. Le tableau n°4 présente à la fois comment elle fonctionne et ce qu'en disent les membres de la cinquième génération aujourd'hui.

**Tableau n°4 : caractéristiques de l'Université Familiale Janus**

Objectifs affichés (cousins de la 5G)	« déminer les sujets » « avoir des messages communs » « récapitule un peu mieux cet ensemble de valeurs » « Aujourd'hui l'université sert à la fabrication de l'actionnaire : tout ce qui a été fait va dans le sens de la cohésion des actionnaires, pas de l'opérationnel. »
Parties prenantes à l'origine	4G
Date de création	2003
Parties prenantes concernées	4G/5G
Caractéristiques de fonctionnement	Réunion biannuelle entre cousins de la 5G Intervention d'experts en gouvernance Formation au rôle d'actionnaire (comment lire les états financiers, comment voter, ...) Visites de chantiers et de carrières Échanges informels mais denses entre les membres de la 5 <sup>ème</sup> génération.

Le substrat technique est constitué de tous les supports de formation distribués à chaque rencontre (statuts de l'entreprise, organigrammes, documents financiers de l'entreprise, documents de cours), mais aussi des documents produits par les membres participant tels que l'encyclopédie familiale en projet ou l'arbre généalogique. Les comportements visés par la philosophie gestionnaires sont ceux qui encouragent le sentiment d'appartenance au collectif d'actionnaires familial. L'université intervient très tôt dans la vie des individus, avant même que ceux-ci ne choisissent leurs trajectoires personnelles et professionnelles. Or ces trajectoires peuvent les éloigner des intérêts de l'entreprise. Face à cette possibilité, l'université permet de

cultiver le sentiment d'appartenance au collectif d'actionnaires familial. Elle fait aussi naître des vocations et de l'engagement (Auteurs à paraître, 2015) pour la réalisation d'une carrière au sein de l'entreprise. Elle est un vecteur de visibilité de l'institution famille et des valeurs qu'elle porte. C'est un facilitateur d'identification à l'EF. L'université familiale est un outil de socialisation de l'individu, qui s'ajoute à la famille et à l'école. La vision de l'organisation définit les acteurs comme étant les actionnaires de la cinquième génération. Ils doivent s'accorder sur l'avenir de l'entreprise. Ceux de la quatrième génération sont également associés à cette université familiale. Le choix de donner à cette instance le nom « d'Université » n'est pas le fruit du hasard. L'intention était bien que les cousins, dans le cadre de rencontres familiales, apprennent à devenir des actionnaires compétents. Cette mission est largement remplie par le biais de toutes les formations reçues au cours des dix années que compte cette université. Les cousins de la 5<sup>ème</sup> génération connaissent bien l'entreprise (rappelons que certains y travaillent) et les plus âgés jouent désormais le rôle de mentor pour les plus jeunes. C'est d'ailleurs dans le souci de formaliser les connaissances existantes qu'ils ont eu l'idée, en 2013, de créer une encyclopédie de l'EF Janus. Elle contient 5 livres (annuaire des membres de la 5G, histoire de l'entreprise, structure du patrimoine, sociétés et fiches pratiques - finance, comptabilité, les métiers, qu'est-ce que l'actionnariat, les instances de gouvernance, les partenaires sur ces sujets, ...). La focalisation sur les connaissances nécessaires pour être actionnaires a donné un cadre à l'expression des conflits, pour trouver des solutions qui permettent à chacun de rester actionnaire en toute connaissance de cause. En complément de cette formation, l'Université est l'occasion pour les membres de la 5G de se retrouver pour discuter des problèmes qui sont propres à leur génération, en dehors de la férule de leurs parents. Le tableau 5 synthétise les différents outils identifiés.

**Tableau n°5 : Synthèse des mécanismes historiques de culture du familiness**

Outil	Terrains de chasse (forêt)	Bulldoze Junior (obligation faite aux 4G, par leurs parents, de créer une entreprise ensemble)	Charte	Arbre généalogique	Université familiale JANUS
Objectifs affichés	Cohésion familiale intra et inter générations Cohésion père/fils	Cohésion des 7 cousins Apprentissages opérationnels Gouvernance familiale	Affectio societatis	Mémoire familiale	Former des actionnaires responsables Transmettre des valeurs et des connaissances
Parties prenantes à l'origine	2G	3G	3G, puis formalisé par la 4G	5G	4G 2010
Parties prenantes concernées	Toutes G hors 5G La tradition se perd	4G	4G/5G	Toutes générations depuis la création de l'entreprise	5G
Caractéristiques de fonctionnement	Tous les dimanches de novembre et décembre entre hommes avec seulement les femmes de la famille	Direction collégiale. Expérience de gestion in vivo	Ensemble de règles de fonctionnement encadrant la manière dont un membre de la famille peut entrer dans l'EF, ses rôles possibles, son évolution		Réunions formelles deux fois par an Visite de sites Séminaires de formation Création d'une encyclopédie Rencontres familiales festives
Durée d'existence	Existe depuis la 2 <sup>ème</sup> génération	N'a existé que pour former la 4 <sup>ème</sup> génération	Existe depuis la 4 <sup>ème</sup> génération	Existe depuis 2012	Existe depuis la 5 <sup>ème</sup> génération

Les cinq outils de gestion repérés au fil des générations ont eu des trajectoires différentes. La question est de comprendre ce qui les fait évoluer et comment, et quelle est leur influence sur le familiness.

### **3. Discussion - Conclusion :L'intérêt des outils de gestion pour concilier émotion et rationalité dans l'entreprise familiale**

Deux séries de résultats ressortent du cas Janus concernant la culture du familiness ; l'un relatif au processus d'élaboration des outils de culture du familiness ; le second relatif au lien entre les outils et le familiness.

#### **3.1. Elaboration et évolution des outils**

Notre étude de cas révèle quatre éléments du processus.

Premièrement, la culture du familiness repose sur des outils de plus en plus formalisés au fur et à mesure des générations comme le montre le passage de l'aire de chasse à Bulldoze, à la charte puis à l'UFT. Ceci répond à une complexité croissante de la famille. Il apparaît que chaque génération a mis en place des outils en phase avec les valeurs socialement acceptables de son temps.

Deuxièmement, si les outils de culture du familiness, en tant qu'outils de gestion, sont transposables à d'autres EF, les compétences obtenues par les membres de cette famille ne le sont pas. Par exemple, les membres de la 5G ont des connaissances liées à leur parcours de vie au sein du système EF-famille. Ils ne peuvent pas être remplacés par des experts extérieurs qui n'auraient pas de connexions avec la famille. C'est ainsi que le dernier outil, le plus formalisé, l'UFT, répond bien aux caractéristiques de reproductibilité et de non-substituabilité au sens de la théorie des ressources.

Troisièmement, la culture du familiness est un processus graduel et évolutif nécessitant un temps long. En effet, il existait au sein de la famille Janus, une compétence préexistante qui était la capacité à organiser des rencontres familiales réussies, notamment au travers des chasses en forêt. Cette compétence a été mise en œuvre pour créer l'UFT, dans une optique de former la nouvelle génération, comme l'avait été antérieurement Bulldoze. Le résultat est effectivement une ressource qui correspond à une connaissance partagée de l'entreprise par les membres de la 5<sup>ème</sup> génération et par une volonté de s'engager au moins dans le rôle d'actionnaire (pour ceux qui sont présents aux réunions de l'UFT). Comme le souligne Hélène (5G) : *« Aujourd'hui l'université sert à la fabrication de l'actionnaire : tout ce qui a été fait va dans le sens de la cohésion des actionnaires, pas de l'opérationnel. »* L'UFT en tant qu'outil de gestion original est le résultat d'un apprentissage collectif et familial ayant permis de développer précédemment trois outils moins formalisés (la chasse, la charte et Bulldoze). Ce processus d'apprentissage s'étend sur trois générations. Si le contenu de l'Université était au départ décidé par les membres de la 4<sup>ème</sup> génération, c'est aujourd'hui la 5G qui s'est approprié cette instance et qui décide à la fois du contenu et de la forme des discussions ainsi que des projets réalisés. On voit donc que les outils sont évolutifs. Il en est de même pour la charte. La révision du rôle des conjoints entraîne la révision de la charte afin d'en redéfinir les rôles. En l'effet, l'absence des conjoints s'explique en partie, mais pas seulement, par un contexte social dans lequel il était admis que les femmes n'avaient pas leur mot à dire. La seule femme de la 4<sup>ème</sup> génération a eu du mal, du fait de son statut de femme à jouer un rôle dans l'entreprise familiale. Elle s'est battue pour cela. Et aujourd'hui la charte évolue pour prendre en compte cette exigence nouvelle des conjoints.

En conséquence la compétence développée au sein de l'UFT et des autres outils de gestion est la capacité par une génération d'héritiers à identifier les défis qui lui sont propres, qui

menaceraient l'équilibre EF-famille, et à inventer les solutions appropriées pour maintenir un degré de familiness élevé, voire le renforcer.

Quatrièmement, ce processus est non seulement long, mais s'ouvre à d'autres sphères et donc emprunte à d'autres espaces que la famille. Ainsi, ce qui distingue l'UFT des trois autres outils de gestion dans son processus d'élaboration, c'est que cet outil a été non seulement nourri par des ressources familiales mais aussi par des ressources (réseaux) extra-familiales. Ce cas montre l'intérêt de s'ouvrir à d'autres réseaux extérieurs à la famille pour cultiver le familiness, comme le FBN et l'ASMEP.

### **3.2. Les liens entre les outils et le familiness**

Analysons à présent comment des outils de gestion permettent de cultiver le familiness en regard des caractéristiques du familiness identifiées par Irava et Moores (2010). La chasse et l'UFT permettent tous deux de cultiver et développer des ressources transactionnelles. Tout récemment la forêt a été choisie pour réunir des salariés, des élus locaux, des relations professionnelles et la famille élargie aux conjoints de toutes les générations à l'occasion du départ à la retraite du précédent directeur général. Par ailleurs l'UFT a été présentée au sein de réseaux régionaux et nationaux d'EF.

Cultiver ces réseaux a permis et permet de renforcer la réputation de l'EF au travers des répercussions notamment dans la presse régionale et renforce ainsi les ressources humaines comme transactionnelles (Irava et Moores, 2010).

Ces outils de culture du familiness et en l'occurrence l'Université Familiale apportent une réponse adaptée à la nécessité d'articuler émotion et rationalité, dans le long terme. Ainsi les ressources organisationnelles grâce à l'apprentissage nécessaire à l'articulation émotion / rationalité (cf. verbatim du tableau 1) sont développées. Notre contribution spécifique est d'avoir mis en avant l'importance de l'équilibre entre émotions et raison et de montrer que si les émotions peuvent être vives, elles trouvent des instances destinées à les exprimer, à les accepter et même les exploiter (Tableau 4), ce qui est crucial pour la pérennité de l'EF, au sein de la famille.

De cette façon, dans cet article il a été montré de manière empirique comment se créait et se cultivait le familiness. De la même manière des processus de fragilisation du familiness ont été dégagés ainsi que la façon dont une famille réussit à innover pour trouver des réponses appropriées à son époque et à ses spécificités. En résumé, il semble que la culture du familiness repose sur un degré antérieur de familiness. Ceci renforce l'idée qu'il s'agit à la fois d'un processus et d'un résultat. Il apparaît aussi que la culture du familiness ne repose pas sur l'intuition, mais sur un niveau élevé de connaissances. Ce dernier repose sur une volonté, toutes générations confondues, de partager, de transmettre, de donner envie de continuer en régulant les tensions d'origine familiale. Il a été également montré que l'UFT familiale, outil de gestion le plus formalisé, est le lieu qui permet d'équilibrer l'émotion et la raison. Dans cette instance, les membres de la famille apprennent à réagir en actionnaires et à canaliser en conséquence les émotions liées aux conflits familiaux pour les contenir à l'intérieur d'un cadre gestionnaire.

En définitive, l'étude de cas explicite le processus par lequel les ressources s'acquièrent à l'extérieur du système famille entreprise tandis que les compétences se créent et se cultivent au sein de ce même système et pas seulement au sein de l'entreprise. Ce processus apporte une solution afin de dépasser le paradoxe apparent entre émotion et rationalité et ainsi cultiver le familiness et contribuer à la pérennité de l'EF.

## **Bibliographie**

- ARREGLE J.-L., DURAND R. ET VERY P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement* Vol. 7 (2): p.13–36.
- ARREGLE J.-L. ET MARI I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? *Revue française de gestion* (1): p.87–109.
- ARREGLE J.-L., VERY P., RAYTCHEVA S. et AIMS (2002). Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur. *EDHEC, Papier de recherche*.
- BARNEY J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1): p.99–120.
- BLOCH A., KACHANER N. ET MIGNON S. (2012). *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson Education France.
- CHIRICO F. ET NORDQVIST M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal* 28 (5): p.487–504.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H. ET STEIER L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (3): p.237–247.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J. ET SHARMA P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice* 23: p.19–40.
- DAVIS J.A. ET TAGIURI R. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm : Family Business Sourcebook. In *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*. : Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- GHERRA S. (2010). *Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de grande consommation*. Aix Marseille 2.
- GOMEZ-MEJIA L.R., HAYNES K.T., NUÑEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J. ET MOYANO-FUENTES J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly* 52 (1): p.106–137.
- HABBERSHON T.G. ET WILLIAMS M.L. (2000). A model for understanding the competitiveness of family-controlled companies. *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy. Manchester Business School, Manchester, England*: p.94–115.
- HABBERSHON T.G. ET WILLIAMS M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1): p.1–25.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M. ET MACMILLAN I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing* 18 (4): p.451–465.
- HATCHUEL A. ET WEIL B. (1992). L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts, Economica.
- MORGAN T.J. ET GOMEZ-MEJIA L.R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy* 5 (3): p.280–288.
- HIRIGOYEN G. (2008). La succession dans l'entreprise familiale : Une approche de gouvernance comportementale. In *Mélanges offerts au Professeur Pierre Spiteri*. : Toulouse: Presses Universitaires de Toulouse.
- HIRIGOYEN G. (2002). Le gouvernement des entreprises familiales. *La gestion des entreprises familiales*: p.17–30.



- IRAVA W.J. ET MOORES K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy* 1 (3): p.131-144.
- KELLERMANN F.W., DIBRELL C. ET CRUZ C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy* 5 (3): p.277-279.
- KETS DE VRIES M.F. (1989). Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics* 17 (4): p.5-17.
- LAMBRECHT J. ET PIRNAY F. (2009). L'entreprise familiale en tant que système.
- MILES M.B. ET HUBERMAN A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- MORGAN T.J. ET GOMEZ-MEJIA L.R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy* 5 (3): p.280-288.
- PENROSE E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. *Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.*
- ROBIC P., BARBELIVIER D., ANTHERAUME N. (2014), La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale, *Revue de l'entrepreneuriat*, à paraître
- SANSEAU P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives* 25 (2): p.33-57.
- LE VIGOUREUX F. ET AUREGAN P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 23 (3-4): p.71-93.
- WERNERFELT B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5 (2): p.171-180.
- YIN R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*, sage.
- ZELLWEGER T.M., EDDLESTON K.A. ET KELLERMANN F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy* 1 (1): p.54-63